

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Кафедра управленческого учета и контроллинга

Методическая разработка  
по дисциплине «**Управленческий учет**»  
для проведения семинарских, практических  
и индивидуальных занятий, самостоятельной  
работы студентов, обучающихся  
по направлению 080500.62 «Менеджмент»  
(профессионально-ориентированная программа  
«**Финансовый менеджмент**»)

Казань 2010

Составитель: к.э.н., ст.преп. Лопухова Н.В.

Рецензенты: к.э.н., ст.преп. Шигаев А.И.

к.э.н., ст.преп. Безвидная О.С.

Обсуждена на заседании кафедры управленческого учета и контроллинга,  
протокол №. 11 от 28.04.09.

Контроль качества:

методист: к.э.н., доцент Демьянова О.В.

ст. методист: к.э.н., доцент Калинина Т.Н.

начальник

отдела УККО: к.э.н., доцент Андреева Р.Н.

## **Введение**

Данная методическая разработка состоит из двух частей. Первая часть предназначена для проведения семинарских и практических занятий, организации самостоятельной работы и включает в себя вопросы для обсуждения и контрольные вопросы, практические задания, задания для самостоятельной работы и список рекомендуемой литературы.

Семинарские занятия по дисциплине «Управленческий учет» предназначены для усвоения теоретических знаний, их активного обсуждения в группе с преподавателем. Преподаватель оценивает уровень теоретической подготовки студента, его умения рассуждать и перекладывать полученные знания на конкретные условия деятельности организаций.

Практические занятия призваны закрепить полученные теоретические знания конкретными расчетами и решением задач на заданные темы. При этом роль преподавателя заключается в проверке практических навыков студента и корректировке его знаний в необходимом направлении. Некоторые темы требуют как теоретического обсуждения, так и практической реализации, поэтому по ним необходимо проведение как семинарских, так и практических занятий.

Кроме аудиторных занятий студент должен закреплять и углублять свои знания в условиях самостоятельного обучения, используя дополнительную литературу. В ходе проведения семинарских и практических занятий проводится проверка качества освоения курса студентом путем опроса по вопросам для самостоятельной работы. Использование этих вопросов возможно также при проведении контрольных работ и промежуточного тестирования.

Вторая часть данной методической разработки содержит задания для индивидуальных занятий, носит комплексный характер и разбита на два этапа. Первый этап представляет собой обоснование возможности внедрения управленческого учета на отечественном предприятии, использование методик управленческого учета для проведения расчетов и объединяет задания по следующим темам: Концепции и терминология классификации издержек деятель-

ности предприятия, Управленческий учет затрат по видам и назначению. Второй этап – это выбор и проектирование систем учета и контроля затрат и результатов деятельности в организациях и объединяет задания по темам: Учет и исчисление затрат по местам формирования, центрам ответственности и бюджетирование, Нормативный учет и стандарт-костинг на базе полных затрат, Нормативный учет на базе переменных (директ-костинг)

Группа студентов разбивается преподавателем на отдельные подгруппы, численностью 2-3 студента. Каждая подгруппа выбирает предприятие, находящееся на территории Республики Татарстан, на примере которого будут производиться дальнейшие расчеты. Выбранное предприятие может быть реально функционирующим: по нему должны быть получены фактические сведения, необходимые для дальнейших расчетов. Также для проведения необходимых расчетов может быть взята условная организация, по которой фиксируются численные показатели деятельности. Показатели должны быть взаимосвязаны друг с другом. Расчеты проводятся двумя этапами. Оба этапа должны быть увязаны друг с другом.

Задания для индивидуальной работы позволят углубить знания, полученные на лекционных и семинарских занятиях, и служат для проверки знаний каждого студента по конкретным темам исследования.

## **Часть 1. Задания для семинарских, практических занятий и самостоятельной работы**

*Тема 1. Содержание, принципы и назначение управленческого учета (1 занятие)*

### *Вопросы для обсуждения*

1. Экономическая сущность управленческого учета
2. Управленческий учет и менеджмент
3. Функции управленческого учета
4. Основные принципы управленческого учета
5. Сфера применения управленческого учета
6. Управленческий учет и управленческий контроль
7. Стратегический управленческий учет

### *Практические задания*

Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. - М.: Финансы и статистика, 2009. Тема: Основные понятия, содержание и назначение управленческого учета. Задания 1-3

### *Контрольные вопросы*

1. Раскройте сущность управленческого учета. Для чего он обособился из системы бухгалтерского учета, когда это произошло?
2. Проведите сравнительную характеристику управленческого и финансового учета, чем обусловлены эти отличия?
3. Какие формы организации системы управленческого учета могут функционировать на предприятии, что влияет на выбор той или иной системы в конкретных условиях?
4. Какие функции выполняет управленческий учет, в чем заключается управленческий контроль?
5. Какое значение для менеджмента организации имеет информация, сформированная в системе управленческого учета?

*Задания для самостоятельной работы*

Дайте обоснованные ответы на следующие вопросы в форме эссе.

1. Что может явиться обоснованием для внедрения управленческого учета? В каких организациях экономически обосновано его внедрение? В чем заключаются затраты по постановке управленческого учета? В чем может выражаться экономический эффект от внедрения управленческого учета?

2. Во многих странах мира управленческий учет называется по-разному. Какое значение термина «управленческий учет» наиболее обосновано с Вашей точки зрения?

3. Когда управленческий учет выделился как самостоятельная деятельность внутри организации, чем это было обусловлено? Почему отсутствует регламентация управленческого учета со стороны государства, как Вы считаете, с чем это связано?

4. Какие плюсы получает руководство организации от внедрения управленческого учета, почему руководство встречает противодействие со стороны исполнителей? Назовите десять характеристик организации, которой крайне необходим управленческий учет с Вашей точки зрения.

*Рекомендуемая литература*

1. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник. – М.: Омега-Л, 2007. - Гл. 1.

2. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2007. - Гл. 1.

3. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Экономист, 2008. - Гл. 1.

*Тема 2. Концепции и терминология классификации издержек деятельности предприятия (2 занятия)*

**Занятие 1**

*Вопросы для обсуждения*

1. Сущность и особенности измерения затрат и результатов деятельности организации в системе управленческого учета.
2. Оптимизация соотношения затрат и результатов деятельности организации в краткосрочном периоде.
3. Классификация затрат в управленческом учете.
4. Методы деления затрат на переменные и постоянные.
5. Экономическая сущность показателя «маржинальная прибыль». Почему управленческий учет оперирует понятием «маржинальная прибыль»? Как показатель «маржинальной прибыли» используется при принятии управленческих решений?
6. Особенности определения предельных затрат.
7. Особенности определения точки нулевой прибыли в натуральном выражении при производстве и продаже одного продукта.
8. Особенности определения точки нулевой прибыли в стоимостном выражении при производстве и продаже одного продукта.
9. Особенности определения точки нулевой прибыли на предприятиях с большим ассортиментом продукции.
10. Порядок определения запаса прочности организации, порога финансовой безопасности организации.

*Практические задания*

Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. - М.: Финансы и статистика, 2009. Тема: Теоретические основы и принципы управленческого учета. Задания 4-6

*Контрольные вопросы*

1. Раскройте понятия затрат и результатов деятельности организации.
2. Опишите классификацию затрат организации для целей принятия управленческих решений? Для каких еще целей нужно группировать затраты?
3. Способы деления затрат на переменные и постоянные, их достоинства и недостатки.
4. Почему невозможно внедрение управленческого учета без осуществления деления затрат по их динамике? Как влияет квалификация бухгалтера-аналитика, осуществляющего деление, на его точность и обоснованность?
5. Почему деление затрат на переменные и постоянные осуществляется только в краткосрочном периоде? Как себя ведут затраты в долгосрочном периоде?

*Занятие 2**Практические задания*

Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. - М.: Финансы и статистика, 2009. Тема: Основные модели учета и анализа линейной зависимости затрат на производство и продажу продукции. Задание 9 (задачи 3.6-3.20). Тема: Стандарт-кост, нормативный учет затрат, директ-кост. Задание 24 (задачи 8.26-8.33)

*Контрольные вопросы*

1. Как можно оптимизировать соотношение затрат и результатов деятельности организации в краткосрочном периоде?
2. Как выводится формула расчета точки нулевой прибыли в количественном и стоимостном выражении? Как она видоизменяется, если производится два и более продуктов?
3. При принятии каких управленческих решений используется показатель точки нулевой прибыли? Что показывает запас прочности организации? Каково должно быть его оптимальное значение, если оно существует?



4. Какой подход существует в управленческом учете при установлении цены на продукт?

5. Какие затраты учитываются при принятии управленческих решений, а какие нет? Приведите примеры релевантных и нерелевантных затрат при принятии конкретных управленческих решений?

6. Что такое предельные затраты? Чем они отличаются от приростных затрат?

### *Вопросы и задания для самостоятельной работы*

1. Чем отличаются расходы по обычным видам деятельности в управленческом и финансовом учете?

2. Чем отличаются доходы и расходы предприятия от притока и оттока денежных средств?

3. Применяется ли в управленческом учете группировка затрат по способу включения в себестоимость продукции?

4. Как влияют на затраты цены факторов производственной деятельности?

5. Когда принимают во внимание вмененные затраты? Почему они носят характер затрат?

6. Задайте три практические ситуации, в которых существуют нерелевантные затраты? Как можно рассчитать релевантную прибыль?

7. Приведите пример полупеременных затрат. Как ими управляют в системе управленческого учета?

8. Чем отличается график построения точки нулевой прибыли в экономической теории и в управленческом учете?

### *Рекомендуемая литература*

1. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2007. – Гл. 2.

2. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Экономист,

2008. - Гл. 2, параграфы 2.1; 2.2; 2.3.

*Тема 3. Основные модели учета затрат (1 занятие)*

*Вопросы для обсуждения*

1. Учет реальных затрат, его достоинства и недостатки
2. Учет и калькулирование себестоимости на базе средних затрат, особенности его применения
3. Исчисление фактических затрат на производство на базе нормативных затрат
4. Сущность Стандарт-костинга, его отличия от нормативного метода
5. Учет затрат и исчисление себестоимости по полной номенклатуре расходов
6. Учет и исчисление сокращенной себестоимости

*Практические задания*

Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. - М.: Финансы и статистика, 2009. Тема: Основные модели учета и анализа линейной зависимости затрат на производство и продажу продукции. Задания 7-8, задание 9 (задачи 3.1-3.5)

*Контрольные вопросы*

1. В чем заключаются особенности подходов к учету фактической себестоимости продукции на базе реальных, средних и нормативных затрат?
2. Резервирование расходов используется при методе учета затрат на базе реальных или средних затрат?
3. При установлении учетной политики какие факторы необходимо учесть при выборе метода учета полной или сокращенной себестоимости?
4. Какие преимущества при принятии управленческих решений дают данные о сокращенной себестоимости?
5. Как объем сбыта оказывает влияние на выбор метода учета затрат на

производство: по полной или по сокращенной номенклатуре статей?

6. Как необходимо организовать контроль за постоянными затратами при калькулировании себестоимости по сокращенной себестоимости?

### *Вопросы и задания для самостоятельной работы*

1. Какие существуют системы учета затрат, какие из них сейчас применяются на отечественных предприятиях?

2. Назовите отличия реальных затрат от фактических?

3. Какой методы учета затрат считаются оптимальными для малых, средних и крупных предприятий? Обоснуйте свой выбор для каждого размера предприятия.

4. В чем суть системы измерения реальных затрат после отчетного периода?

5. Как производится выбор и проектирование систем учета и контроля затрат в организациях?

6. Какие сложности ждут организацию при переходе с калькулирования полной себестоимости на калькулирование сокращенной, и наоборот?

7. Какие отличия будут в отчете о прибылях и убытках у организаций, применяющих метод учета затрат на базе реальных затрат, на базе средних затрат и фактических затрат?

### *Рекомендуемая литература*

1. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2007. - Гл. 8.

2. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Экономист, 2008. - Гл. 6 параграф 6.1.

*Тема 4. Управленческий учет затрат по видам и назначению (1 занятие)*

*Вопросы для обсуждения*

1. Оценка материальных затрат
2. Виды контроля материальных затрат
3. Управленческий учет затрат на оплату труда
4. Методы начисления амортизации основных средств в управленческом учете

*Практические задания*

Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. М.: Финансы и статистика, 2009. Задания 10-12

*Контрольные вопросы*

1. С какой целью в управленческом учете используются группировки затрат по элементам и статьям калькуляции?
2. Как рассчитать фактический расход материалов в количественном выражении и оценить его в стоимостном измерении?
3. Какие приемы и способы существуют в системе управленческого учета для управления запасами?
4. Как рассчитывают и оптимизируют затраты на содержание персонала?
5. Для чего учитывают калькуляционные затраты? Есть ли они в системе финансового учета?
6. Чем отличается расчет амортизации в управленческом и финансовом учете методами арифметической дегрессии?

*Вопросы и задания для самостоятельной работы*

1. Включаются ли в затраты предприятия уплачиваемые им налоги? Являются ли они объектом управленческого учета?
2. Какие трудности существуют в управлении комплексными расходами?
3. Какой экономический смысл имеет включение в себестоимость про-

дукции процента на капитал?

4. Какие данные управленческого учета могут использоваться при управлении запасами сырья и материалов?

5. От чего зависит выбор метода расчета фактического расхода материальных запасов?

#### *Рекомендуемая литература*

1. Гарифуллин К.М., Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский финансовый учет: Учебное пособие. – Казань: Изд-во КФЭИ, 2002. - Гл. 9.

2. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2007. - Гл. 3.

3. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Экономист, 2008. - Гл. 3.

*Тема 5. Учет и исчисление затрат по местам формирования, центрам ответственности и бюджетирование (1 занятие)*

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Отличие понятия «место формирования затрат» от «центра ответственности»

2. Классификация центров ответственности

3. Методы бюджетирования

4. Использование показателя маржинальной прибыли в системе бюджетирования

5. Бюджетирование и трансфертное ценообразование

6. Виды отклонений фактических данных бюджета от плановых

#### *Практические задания*

Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. М.: Финансы и статистика, 2009. Тема: Учет расходов по местам затрат и центрам ответственности. Задания 13-15. Тема: Использование данных группиров-

ки затрат по видам, местам формирования и объектам калькулирования для принятия управленческих решений. Задание 21 (задачи 7.7-7.9)

*Контрольные вопросы*

1. Как классифицируются центры ответственности?
2. Каковы отличия понятия «место формирования затрат» от «центра ответственности»?
3. Для чего необходимо выделение мест формирования затрат и центров ответственности в системе управленческого учета?
4. Как составляют внутреннюю отчетность по центрам ответственности и для чего ее используют?
5. Методы группировки затрат по местам формирования и центрам ответственности, применяемые в управленческом учете.
6. Как связаны центры ответственности с трансфертным ценообразованием?
7. Какие методы бюджетирования существуют?
8. Как используется показатель маржинальной прибыли в системе бюджетирования?
9. Взаимосвязь бюджетирования и трансфертного ценообразования.
10. Какие существуют виды отклонений фактических данных бюджета от плановых?
11. Для чего составляют бюджеты? Существуют ли отличия бюджетов от смет и планов?
12. Почему возникает необходимость в гибких бюджетах?

*Вопросы и задания для самостоятельной работы*

1. Чем отличаются критерии выделения мест формирования затрат и центров ответственности?
2. Назовите пример совпадения места формирования и центра затрат. Может ли центр ответственности не иметь определенного места возникновения

затрат?

3. Какая реально ответственность ложится на плечи менеджеров центров затрат, центра продаж, центра прибыли?
4. За что отвечает перед руководством предприятия центр инвестиций?
5. Как обособить центры ответственности по производственному принципу?
6. Каковы цели и особенности использования жесткого бюджета?
7. Какие недостатки жесткого бюджета устраняет применение гибкого бюджета?

#### *Рекомендуемая литература*

1. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2007. - Гл. 15, 16, 21.
2. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Экономист, 2008. - Гл. 4 параграф 10.1.

*Тема 6. Учет и распределение затрат по объектам калькулирования (1 занятие)*

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Сравнительный анализ позаказного, попередельного и попроцессного методов учета затрат и калькулирования
2. Специальные методики калькулирования
3. Методы распределения накладных расходов
4. АВ-костинг

#### *Практические задания*

Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. М.: Финансы и статистика, 2009. Тема: Группировка затрат по объектам калькулирования. Задания 16-18. Тема: Использование данных группировки затрат по видам, местам формирования и объектам калькулирования для принятия управ-

ленческих решений. Задание 21 (задача 7.17). Тема: Стандарт-кост, нормативный учет затрат, директ-кост. Задание 24 (задача 8.22). Тема: Специальные системы управленческого учета (ABC-метод, целевой учет затрат, учет в системах JIT и DBR). Задание 29 (вопросы 1-6)

### *Контрольные вопросы*

1. Сущность поперечного метода учета затрат, его применение на практике
2. Сущность попроцессного метода учета затрат, возможности его применения
3. Сущность позаказного метода учета затрат, особенности его применения
4. Условия применения специальных методик калькулирования себестоимости
5. Сущность эквивалентной калькуляции.
6. Особенности калькулирования себестоимости продукции сопряженных производств
7. Существующие подходы к управлению накладными расходами.
8. Методы распределения накладных расходов
9. Сущность АВ-костинга, его преимущества и недостатки, перспективы применения на отечественных предприятиях

### *Вопросы и задания для самостоятельной работы*

1. Какое значение в управленческом учете имеет калькулирование себестоимости единицы продукции и товарного выпуска?
2. Приведите пример расходов, которые прежде чем отнести на объекты калькулирования, распределяются между отчетными периодами времени.
3. С какими целями составляют кумулятивные и элективные калькуляции, что полезнее для целей управления?
4. С какими проблемами сталкивается бухгалтер-аналитик, устанавливая



базы распределения для разных статей затрат?

5. Что такое нормативная ставка распределения накладных расходов? Чем она отличается от фактической? Как они исчисляются?

6. Поясните значение термина «дефицит/избыток возмещения накладных расходов». Каким образом величина дефицита/избытка возмещения накладных расходов отражается в отчетности?

7. Какие данные бухгалтерского учета необходимы для расчета калькуляции фактической себестоимости?

8. Чем отличаются АВ-костинг и АВС-анализ? Как оценивают выгодность покупателей в системе АВС-анализа?

9. Какие виды драйверов существуют, для чего они используются?

10. Какая калькуляция будет более точной: при традиционной системе учета полных затрат или по АВ-костингу?

#### *Рекомендуемая литература*

1. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2007. - Гл. 4-6, 10.

2. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Экономист, 2008. - Гл. 5, 10.

#### *Тема 7. Нормативный учет и стандарт-костинг на базе полных затрат (1 занятие)*

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Принципы нормативного учета затрат

2. Инструменты нормативного учета затрат

3. Достоинства и недостатки метода стандарт-костинг

4. Схема отражения затрат на счетах бухгалтерского учета в системе стандарт-костинг

5. Схема отражения затрат на счетах бухгалтерского учета в системе нормативного учета

6. Определение отклонений материальных затрат
7. Определение отклонений трудовых затрат
8. Определение отклонений накладных расходов

### *Практические задания*

Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. М.: Финансы и статистика, 2009. Задание 24 (задачи 8.1-8.10), задание 26 (вопросы 1-5), задание 27 (задачи 9.16-9.18, 9.24)

### *Контрольные вопросы*

1. Принципы и инструменты нормативного учета затрат.
2. Сущность системы стандарт-костинг, достоинства и недостатки этого метода по сравнению с нормативным методом учета затрат.
3. Схема отражения затрат на счетах бухгалтерского учета в системе нормативного метода учета затрат и в системе стандарт-костинг.
4. Способы выявления и учета отклонений от норм в стандарт-костинге и в нормативном учете. Учет изменений норм в нормативном учете, почему они возникают?
5. Как анализируют отклонения по накладным расходам в системе стандарт-костинг?
6. Какие плюсы для менеджеров дает нормативный учет затрат? Что значит управление по отклонениям?

### *Вопросы и задания для самостоятельной работы*

1. «Нормативы, наилучшим образом способствующие мотивации сотрудников, не всегда хороши для целей учета и планирования». Прокомментируйте это высказывание и приведите примеры такого рассогласования.
2. С какими проблемами сталкивается организация при попытке внедрить нормативное калькулирование?
3. Следует ли устанавливать нормативы на основе анализа прошлых пе-

риодов? Почему?

4. Может ли благоприятное отклонение по цене стать причиной неблагоприятного отклонения по объему потребления материалов? Если нет, то почему? Если да, поясните механизм такого влияния.

5. Каковы возможные причины благоприятных отклонений по ставке оплаты труда? Неблагоприятных отклонений по ставке оплаты труда?

6. Означает ли факт отклонений некоторых показателей в сфере ответственности одного из производственных управляющих, что этот менеджер лично несет ответственность за выявленные отклонения?

#### *Рекомендуемая литература*

1. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2007. - Гл. 18, 19.
2. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Экономист, 2008. - Гл. 6, 7.

#### *Тема 8. Нормативный учет на базе переменных затрат (директ-костинг) (1 занятие)*

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Принципы метода директ-костинг
2. Достоинства и недостатки метода директ-костинг
3. Схема отражения затрат на счетах бухгалтерского учета в системе директ-костинг
4. Простой директ-костинг
5. Развитой директ-костинг

##### *Практические задания*

Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. М.: Финансы и статистика, 2009. Задания 24 (задача 8.12), задание 27 (задача 9.3)

*Контрольные вопросы*

1. Раскройте сущность директ-костинга и возможности его применения.
2. Какие разновидности директ-костинга выделяются в системе управленческого учета?
3. Как рассчитываются финансовые результаты в системе директ-костинга? Каким фирмам противопоказано применение директ-костинга, так как приводит к периодическому получению убытков, и наоборот, периодическому завышению прибыли?
4. По каким статьям калькулируется себестоимость в системе директ-костинг?
5. Подразумевает ли система директ-костинг учет только нормативных затрат, если нет, поясните почему?

*Вопросы и задания для самостоятельной работы*

1. Почему директ-костинг получил такое широкое распространение во всем мире? В чем его основная польза для управления?
2. Что нужно предпринять организации, чтобы перейти с калькулирования полной себестоимости на директ-костинг?
3. Как учитываются косвенные затраты в системе директ-костинга?
4. Назовите недостатки системы директ-костинг, при принятии каких управленческих решений директ-костинг не может быть полезен?
5. По какой стоимости в системе директ-костинг оцениваются незавершенное производство и остатки готовой продукции на складе?
6. Какая схема отражения затрат на счетах бухгалтерского учета в системе директ-костинга, разрешенная в Российской Федерации? Все ли возможности директ-костинга реализуются в отечественной практике?

*Рекомендуемая литература*

1. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2007. - Гл. 7.

2. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Экономист, 2008. - Гл. 8.

*Тема 9. Использование данных управленческого учета для анализа и обоснования решений на разных уровнях управления (2 занятия)*

### *Занятие 1*

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Виды управленческих решений в системе управленческого учета
2. Примеры решений типа «производить или покупать?»
3. Примеры решений типа «принять ли дополнительный заказ?»
4. Примеры решений типа «на каком оборудовании выполнять заказ?»

#### *Практические задания*

Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. М.: Финансы и статистика, 2009, задания 19-20, задание 21 задачи 7.1-7.17, задание 27 задачи 9.1, 9.2, 9.4-9.11, 9.14, 9.15, 9.19-9.23, 9.25

#### *Контрольные вопросы*

1. Что такое ограничивающий фактор при принятии управленческого решения? Как учесть его влияние?
2. Если организация не может заменить продукт с низкой ставкой покрытия на какой-либо другой продукт, стоит ли отказываться от его производства?
3. Какие факторы нужно дополнительно учесть при принятии заказа по цене, ниже существующей на рынке?
4. Какие показатели анализируют при принятии решения о расформировании действующего сегмента рынка?
5. Если два станка установлены и функционируют в организации, какие затраты будут релевантными при принятии решения на каком из них производить дополнительный объем продукции?

## Занятие 2

### *Вопросы для обсуждения*

1. Методы оценки производственных инвестиций в управленческом учете
2. Сущность Таргет-костинга, возможности его применения в отечественных организациях.
3. Сущность системы сбалансированных показателей, ее применение в управленческом учете.

### *Практические задания*

Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. М.: Финансы и статистика, 2009. Задания 31 и 32, задание 33 (задачи 11.1-11.4, 11.8-11.10, 11.21-11.25), задание 28, задание 29 (вопросы 7-13), задание 30 (задачи 10.3-10.5), задание 33 (задачи 11.5, 11.7, 11.11, 11.26-11.28)

### *Контрольные вопросы*

1. Какая информация управленческого учета необходима при принятии решений в сфере снабжения, производства и сбыта?
2. Какая информация управленческого учета необходима при принятии решений по производственным инвестициям?
3. Как проводится оценка эффективности производственных инвестиций по величине срока окупаемости, по величине чистой дисконтированной стоимости, на основе расчетов внутренней процентной ставки доходности?
4. Каким образом можно учесть влияние инфляции на осуществление производственных инвестиций?
5. Понятие таргет-костинга, его отличительные особенности. Возможности применения таргет-костинга, его преимущества и недостатки.
6. Сущность системы сбалансированных показателей в управленческом учете.

*Вопросы и задания для самостоятельной работы*

1. Как можно определить самые низкодходные виды продукции при смене ассортимента производства продукции? Что меняется в подходе, если есть какое-либо ограничение в ресурсах, мощностях и т.п.?
2. Почему калькуляция себестоимости, составленная в системе финансового учета, обычно не подходит для принятия решений о принятии дополнительного заказа на производство?
3. Являются ли релевантной информация о производственных постоянных накладных расходах при принятии управленческих решений? О производственных переменных накладных расходах? О непроизводственных постоянных накладных расходах? О непроизводственных переменных накладных расходах? Поясните свой ответ.
4. В каких условиях самой нижней границей цены можно считать переменную себестоимость?
5. Чем будет различаться процедура анализа релевантных затрат при рассмотрении проблемы производства комплектующих собственными силами или их покупки на стороне в случаях размещения заказа для нового производства и отказа от уже действующего производства в пользу закупки?
6. Особенности анализа релевантных затрат при отказе от сегмента бизнеса, когда он является самостоятельно функционирующим подразделением, и когда он является частью производственной цепочки действующего бизнеса?
7. В чем разница между производственным и коммерческим риском инвестирования? Как можно уменьшить риски?
8. В каких случаях проект с меньшей нормой рентабельности можно предпочесть проекту с более высокой нормой прибыли?
9. В чем основные различия в содержании методов ЧДС и внутренней процентной ставки? В каких случаях они могут дать разные результаты при оценке инвестиционных проектов?

*Рекомендуемая литература*

1. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2007. - Гл. 9, 13, 14.
2. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Экономист, 2008. - Гл. 9.

***Часть 2. Задания для индивидуальных занятий***

*Этап 1. Обоснование возможности внедрения управленческого учета на отечественном предприятии, использование методик управленческого учета для проведения расчетов*

На первом этапе индивидуальной работы осуществляется выбор конкретной организации. Выбрав конкретную организацию, подгруппы должны дать ее следующие характеристики:

- 1) месторасположение предприятия, наличие собственных основных фондов. В случае аренды помещений указать конкретные арендные платежи, соответствующие месторасположению организации;
- 2) виды деятельности организации. Организация может производить продукцию, выполнять работы, оказывать услуги, продавать товары;
- 3) объем деятельности. Объем деятельности должен быть представлен как в натуральных показателях, так и в стоимостных;
- 4) организационная структура управления. Необходимо выделить центры ответственности в организации, дать им характеристику;
- 5) численность персонала, установленную оплату труда, характер деятельности работников, ее связь с объемом деятельности организации;
- 6) наличие имущества в организации, которое заносится в бухгалтерский баланс;
- 7) перечень статей затрат, используемый в организации;
- 8) другие необходимые показатели.



Все данные должны отражать реальную экономическую ситуацию в регионе. Все показатели указываются за предшествующий период – календарный год с разбивкой по кварталам. Данных должно быть достаточно для проведения последующих расчетов.

Выполнение индивидуальной работы начинается с написания аналитического доклада о возможностях организации управленческого учета на выбранном предприятии. В аналитическом докладе необходимо ответить на следующие вопросы:

- Как организовать управленческий учет на предприятии?
- Какие направления организации управленческого учета можно выделить для анализируемого предприятия?
- Что изменится на предприятии и какой экономический эффект будет достигнут в результате реализации этих направлений?
- Как можно учесть зарубежный опыт организации управленческого учета?
- Является ли целесообразным создание отдела управленческого учета в выбранной организации?
- Какие аргументы в обосновании необходимости такого отдела для предприятия можно привести?
- Какую работу будет (или мог бы) выполнять такой отдел?
- Какие функции управленческого учета выполняются другими отделами? Как избежать дублирования функций?

В дополнение к аналитическому докладу каждая подгруппа выполняет следующие задания по своей организации:

1. Разделить расходы организации на переменные и постоянные с обоснованием деления. При этом необходимо дать ответы на вопросы:

- Каковы особенности действующей группировки затрат по видам на анализируемом предприятии?
- Какой способ разделения затрат на переменные и постоянные наиболее обоснован?

– При принятии каких управленческих решений может быть использована группировка затрат по отношению к изменению объема производства в выбранной организации?

– Как используется информация о затратах в управлении результатами деятельности выбранной организации?

2. Рассчитать точку нулевой прибыли в количественном и стоимостном выражении по кварталам в пределах года, дополнить расчет графиком, на котором выделить зоны прибылей и убытков. При этом необходимо дать ответы на вопросы:

– Для чего необходимо знать показатель точки нулевой прибыли? Как он может быть использован при принятии управленческих решений в выбранной организации?

– Каков порядок проведения расширенного анализа безубыточности деятельности анализируемого предприятия с учетом конкурентной борьбы на рынке?

– Какие ограничения существуют в использовании показателя точки нулевой прибыли на практике? Какие допущения делаются при расчете этого показателя?

– Чем отличаются бухгалтерский и микроэкономический подходы к расчету показателя точки нулевой прибыли?

3. Рассчитать запас финансовой прочности и порог безопасности в выбранной организации по кварталам. Разработать мероприятия для увеличения финансовой прочности организации.

Результаты расчетов представить в форме презентации, созданной в программе «Power Point» с использованием соответствующих технических средств. Презентация дополняется пояснениями в процессе защиты первой части индивидуальной работы. Первая часть индивидуальной работы сдается каждой подгруппой в распечатанном виде преподавателю. Каждая подгруппа выполняет расчеты самостоятельно, на индивидуальных работах подгруппы выступают с презентацией приблизительно на 30 минут. Преподаватель оценивает правиль-

ность, реалистичность и практическую значимость расчетов, а также обоснованность сделанных выводов.

*Рекомендуемая литература*

1. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2007. - Гл. 9, 13, 14.
2. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Экономист, 2008. - Гл. 9.

*Этап 2. Выбор и проектирование систем учета и контроля затрат и результатов деятельности в организациях*

На втором этапе индивидуальной работы необходимо подготовить экономическое обоснование трех из представленных ниже методик управленческого учета применительно к анализируемой организации. В экономическом обосновании на основе числовых примеров по каждой из трех методик формулируются выводы для предприятия в отношении поставленных при указании методики вопросов, а также в отношении целесообразности и возможностей применения этих методик на выбранном предприятии. Расчеты числовых показателей производятся подгруппами самостоятельно с учетом цифр, приведенных на первом этапе выполнения индивидуальной работы. Каждая подгруппа осуществляет выбор трех методик самостоятельно. Преподаватель должен помочь осуществить выбор методик с учетом особенностей организации, выбранной каждой подгруппой.

Перечень методик управленческого учета, применяемых в коммерческих организациях:

- Взаимосвязь счетов финансового и управленческого учета и использование счетов бухгалтерского учета для целей управленческого учета. Каковы возможности использования счетов бухгалтерского учета для целей управленческого учета на анализируемом предприятии? Каким образом может произво-

даться комплексное обобщение информации управленческого учета на счетах бухгалтерского учета и является ли такая информация полезной для управления прибылью?

- Учет и исчисление затрат и результатов по местам формирования и центрам ответственности. Каковы особенности выделения и использования центров ответственности и мест затрат на анализируемом предприятии? Каким образом производится управление производственно-хозяйственной деятельностью, прибылью и оценка результатов деятельности предприятия в условиях построения системы центров ответственности?

- Система внутренней управленческой отчетности. Каковы особенности построения и использования учетных регистров управленческого учета и форм внутренней управленческой отчетности на анализируемом предприятии? Каковы возможности использования внутренней отчетности для подготовки смет, выявления отклонений от сметы и управления прибылью?

- Бюджетирование в системе управленческого учета. Как будут выглядеть взаимосвязанные финансовые и операционные бюджеты производственно-хозяйственной деятельности предприятия и какая информация в них приводится? Для целей упрощения можно выбрать один сегмент или одно небольшое основное подразделение предприятия.

- Учет и распределение затрат по объектам калькулирования. Какой метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции применяется на анализируемом предприятии и в чем заключаются его особенности? Как производится обобщение информации о затратах в управленческом учете и калькулирование себестоимости продукции на анализируемом предприятии?

- Нормативный учет и стандарт-кост на базе полных затрат. Каковы особенности построения и использования системы нормативного учета или стандарт-коста на выбранном предприятии?

- АБ-костинг. Каковы возможности применения системы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции АВС на анализируемом предприятии? Как производится расчет себестоимости выпускаемой продукции (или

другого объекта калькулирования) по методике ABC с учетом отраслевой специфики анализируемого предприятия?

- Управленческий учет и оценка эффективности производственных инвестиций. Каковы особенности управленческого учета производственных инвестиций на выбранном предприятии? Как анализируется эффективность инвестиционного проекта? Как при этом проводится анализ рисков и способов их преодоления?

- Использование данных управленческого учета для анализа и обоснования решений на разных уровнях управления. Какие модели принятия управленческих решений на основе информации управленческого учета применяются на анализируемом предприятии?

- Использование данных управленческого учета для обоснования стратегических решений. Каковы особенности применения методик стратегического управленческого учета (таргет-костинга или системы сбалансированных показателей) на выбранном предприятии?

Результаты расчетов представить в форме презентации, созданной в программе «Power Point» с использованием соответствующих технических средств. Презентация дополняется пояснениями в процессе защиты второй части индивидуальной работы. Вторая часть индивидуальной работы сдается каждой подгруппой в распечатанном виде преподавателю. Каждая подгруппа выполняет расчеты самостоятельно. На индивидуальных работах подгруппы выступают с презентацией приблизительно на 30 минут. Преподаватель оценивает правильность, реалистичность и практическую значимость расчетов, а также обоснованность сделанных выводов.

#### *Рекомендуемая литература*

1. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2007. - Гл. 9, 13, 14.

2. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Экономист, 2008. - Гл. 9.